

Überleben von Teams zwischen Autonomie und Gebundenheit

Fachtagung „Überleben in Organisationen“
vom 06. & 07. März 2015

Hochschule Mittweida und BASTA Fortbildungsinstitut
für Supervision & Coaching e.V.

Stefan Busse



Überblick

1. Warum dieses Thema – eine Vorverständigung
2. Über das Leben in Teams – theoretische Perspektiven
3. Paradoxe Handlungsanforderungen an Teams in Organisationen
4. Zwischen Autonomie und Gebundenheit – ein bindungstheoretischer Blick
5. Transpersonale Bindungsorganisation
6. Berater als „stellvertretende Bindungsorganisatoren“

1. Warum dieses Thema – eine Vorverständigung?

- Teams als „intermediärer“ Raum von Organisation und Individuum
- **Diversifizierte Teams** (langjährige, Projekt-, virtuelle, multiprofessionelle und -kulturelle, intergenerationale, geschlechtsheterogen oder -homogen etc....)
- Belastungserleben auf Teamebene – „unversorgte“, „ausgebrannte“ vs. **resiliente** und „versorgende“ Teams

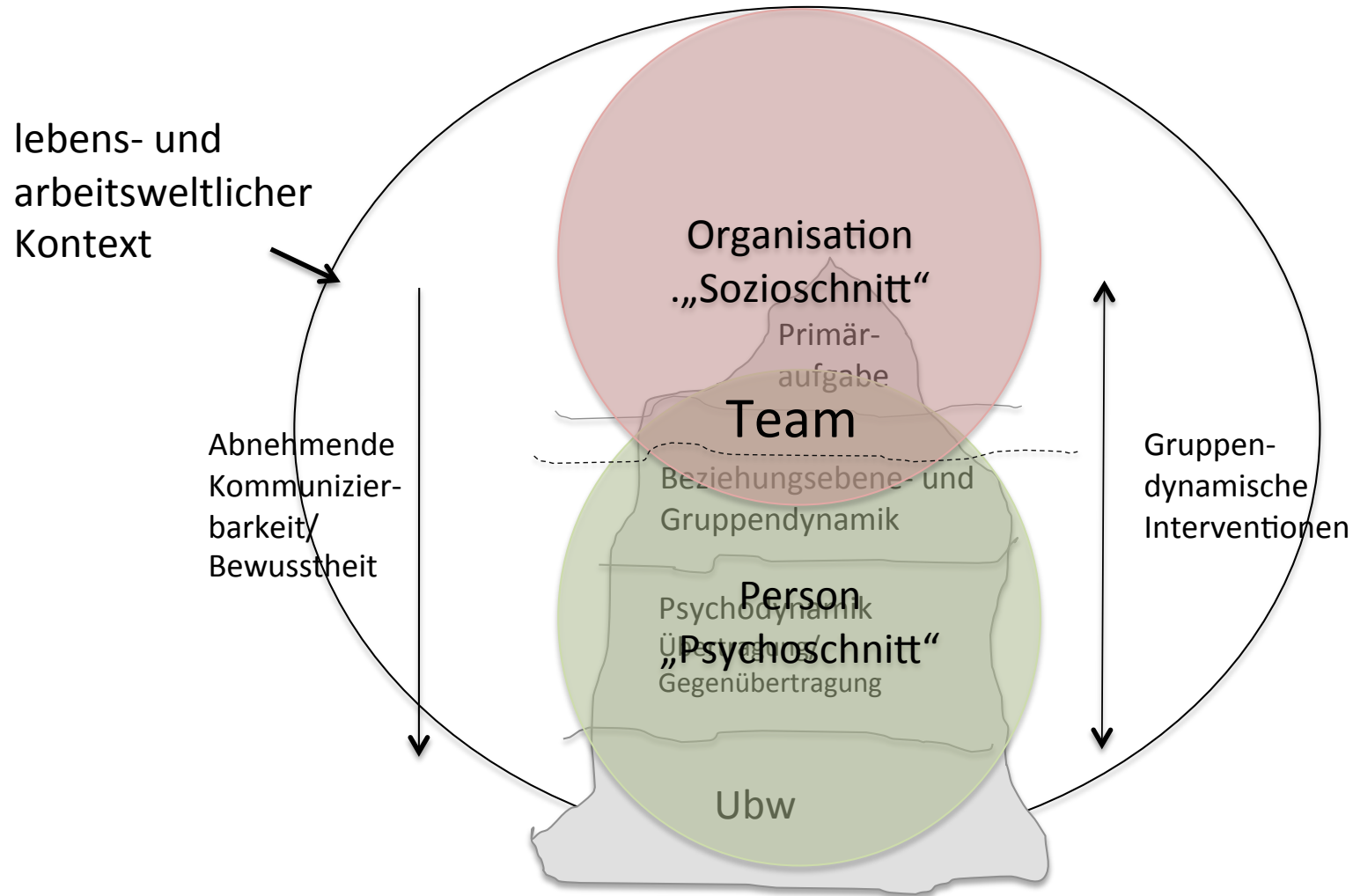
2. Über das Leben in Teams – theoretische Perspektiven

Kleingruppenforschung: Einfluss von Variablen (Geschlecht, Aufgabe, Führungsstil etc.) auf Leistung und Kommunikation

vs.





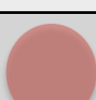

Gruppendynamik (Psychoanalyse/Feldtheorie/ Tavistock-Tradition): Verstehen und Beeinflussen von Dynamiken – **des Lebens** – innerhalb Gruppen und als Teil von Organisationen

1. Das sog. „Eisbergmodell“ oder ein gruppensystemisches Modell der Gruppe








„Eisbergmodell“, mod. n. König/Schattenhofer 2012, S. 27






2. Dimensionen zur Einschätzung strukturlogischer „Teamigkeit“ eines Teams (aufgabenabhängig)

	Ausprägung			
Standardisierung der Aufgabe	standardisiert			offen
Gemeinsamkeit der Aufgabe	einzel			gemeinsam
Führung	geführt	selbst- führend		selbst- gestaltend
Organisationseinbindung	fest eingebundenes			frei
Befristung der Aufgabe (Stabilität)	befristet			fortlaufend
Homogenität /Heterogenität (Diversity)	homogen			heterogen

Strukturlogische „Teamigkeit“ eines Projektteams

	Ausprägung			
Standardisierung der Aufgabe	standardisiert			offen
Gemeinsamkeit der Aufgabe	einzeln			gemeinsam
Führung	geführt	selbst- führend	selbst- gestaltend	selbstbest.
Organisationseinbindung	fest eingebundenes			„freies“ Team
Befristung der Aufgabe (Stabilität)	befristet			fortlaufend
Homogenität /Heterogenität (Diversity)	homogen			heterogen

Strukturlogische „Teamigkeit“ eines professionellen Teams

	Ausprägung			
Standardisierung der Aufgabe	standardisiert			offen
Gemeinsamkeit der Aufgabe	einzel			gemeinsam
Führung	geführt	selbst- führend	selbst- gestaltend	selbstbest.
Organisationseinbindung	fest eingebundenes			„freies“ Team
Befristung der Aufgabe (Stabilität)	befristet			fortlaufend
Homogenität /Heterogenität (Diversity)	homogen			heterogen

Was folgt daraus für das Handeln in und von Teams?

- Nicht einfach: „je desto“, umso „teamiger“
- Eher: eine Reihe von **strukturellen Paradoxien** und Widersprüchen - i.S. eines „Sowohl-als-auch“
- Der Grad an struktureller **Autonomie und Gebundenheit** bestimmt die „Teamigkeit“ eines Teams.

These:

Teams haben mit einer Reihe strukturlogischer und organisationaler Paradoxien in **der Spannung zwischen Autonomie und Gebundenheit** zu tun, die die Bearbeitung ihre Primäraufgabe und ihre besondere „Dynamik“ bestimmen.

3. Sechs paradoxe Handlungsanforderungen an „professionelle“ Teams in Organisationen

1. Die Nicht-Standardisierbarkeit der Aufgabe
2. Die „uneigentliche“ Gemeinsamkeit der Aufgabe
3. Die Als-Ob-Führung eines Profi-Teams
4. Die lose Organisationseinbindung
5. Befristung / Stabilität - das „ewige“ Team
6. Diversity: Verschiedene Gleichheit

1. Die Nicht-Standardisierbarkeit der Aufgabe

1. Primäraufgabe professionelles Handeln – z.B. Beraten – **durch Fallbezug**
per se nicht-standardisierbar (nur Nebenaufgaben)

vs.

verwaltete „Professionalität“ durch Organisation

2. Leistung (Effektivität und Effizienz) **nur ko-konstruktiv mit Klienten** erzeug- und schwer operationalisierbar

vs.

Qualitätssicherung und Effizienzerwartungen durch Organisation

Teamdynamisch: diffuse und widersprüchliche
Erfolgs- und Wirksamkeitswahrnehmung

Organisationsdynamisch: Konstitutionelle

Intransparenz – „Was machen die eigentlich
den ganzen Tag?“, „Das kann jeder“ **vs.**

notorisches Nichtverstandeneffekt - „Die
haben ja keine Ahnung...“

3. Die Als-Ob-Führung eines Profi-Teams

Kann man ein Team von Professionellen als Gleicher unter Gleichen leiten (selbstrekrutiert oder eingesetzt)?

- Uneigentliche Dienst- und Fachaufsicht (erstere oft eine Ebene höher, letztere unklar)
- viele andere Rollen:
 - „Sprecher“ nach Oben,
 - „Bote“ nach Unten,
 - „Verwalter“, „Ressourcenverteiler“ und „Hausmeister“ nach Innen...
- In welchen Dingen braucht, erträgt und erlaubt ein solches Team Führung Leitung und Kontrolle?

Es scheint immer ein Zuviel oder zu Wenig an Leitung zu sein - angemessener Leitungsstil, der diese paradoxe Anforderung ausgleicht?

„Darf ein/ich als Leiter, der sich einer reflexiv Professionalität verpflichtet sieht, auch klare Entscheidungen treffen?“

Gruppendynamisch: Einverleibung oder Bekämpfung des Leiters – Personalisierung von Veränderung

4. Die lose Organisationseinbindung

- ein teilautonomes („unwrapped“) Team hat einen **eigenen direkten und anderen Bezug zur Wirklichkeit** (als Management und Verwaltung)
- In Regel konkurrieren damit unterschiedliche Weltsichten und Handlungslogiken - „Die Welt ist ein/e...“
- so Dissens zwischen „wir müssen uns gut aufstellen“, „wir müssen haushalten“ (Management), „wir müssen mehr investieren in hochkomplexe Fälle“ (Team)

Diskrepanz zwischen hohen Idealen („Eliteverständnis“)
und geringer organisationaler Macht und
Anerkennung

Team- und Organisationsdynamisch: gegenseitige
Abwertung und verweigerter Anerkennung:
das „unversorgte“ vs. „trutzige“ Team

6. Diversity. Verschiedene Gleichheit

Worin gleich oder unterschiedlich?

- Alter, Geschlecht, Generationen, Zugehörigkeit zum Team, Rolle, Status, Bezahlung, Arbeitszeiten, Arbeitsstil, Berufs/Professionskultur etc....

allgemeiner Befund: Wirkung demografischer Unterschiede weniger negativ, positive Wirkung fachlicher Unterschiede (Multiprofessionalität) weniger positiv

allgemeine Situation: Heterogenität nimmt in Profi-Teams in den letzten Jahren einerseits zu, durch erzwungene Beschränkung der Mobilität ist diese aber auch begrenzt...

Beispiel: Generationale Differenzen in Beratungsteams

Ein-, Zwei oder Drei-Generationenteams (Zugehörigkeit und Alter – bis 35, bis 50, bis 65)

	Generation X (60/70er)	Generation Y (80er)
Generationales Projekt	Aufbau der Beratungsstelle	Verteidigung des Status quo (schwindende Ressourcen)
Teambezug	starke Orientierung an Idealen und am „Wir“, Sorge für das Ganze	stärkere Individualisierung, pragmatische Orientierung, eher Selbstsorge
Mentale Prägung/ Habitus: (professioneller Zeitgeist)	verstehens- und problemorientiert (z.B. analytisch)	pragmatisch, lösungsorientiert (z.B. systemisch)

<p>Berufs-/biografische Orientierung und Status (Alter/n)</p>	<p>familienorientiert und Orientierung an Lebensstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> •Nicht mehr Genügen •Sättigung •Gelassenheit („ich bin schon was geworden...“) <p>Statusorientiert: „Was will ich noch...?“</p>	<p>karriereorientiert <i>und</i> familienorientiert (Y)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Noch nicht Genügen •„Völlerei“ •Fokussierung <p>Strategisch: „Was will ich als nächstes...?“</p>
<p>Leitungserfahrung und -erwartung</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Erfahrung der allmählichen Hierarchisierung der Organisation •verständige, engagierte Leitung erwartet 	<ul style="list-style-type: none"> •Erfahrung mit schon etablierten Hierarchien, Managementorientierung nicht mehr so fremd •pragmatische und dienstleistungs-orientierte Leitung erwartet

Generationale Differenzen in Beratungsteams, Busse 2014

Gruppendynamisch: Zwischen Differenzierung vs. Egalisierung und Spaltung

4. Zwischen Autonomie und Gebundenheit – ein bindungstheoretischer Blick

Zwischenbilanz....

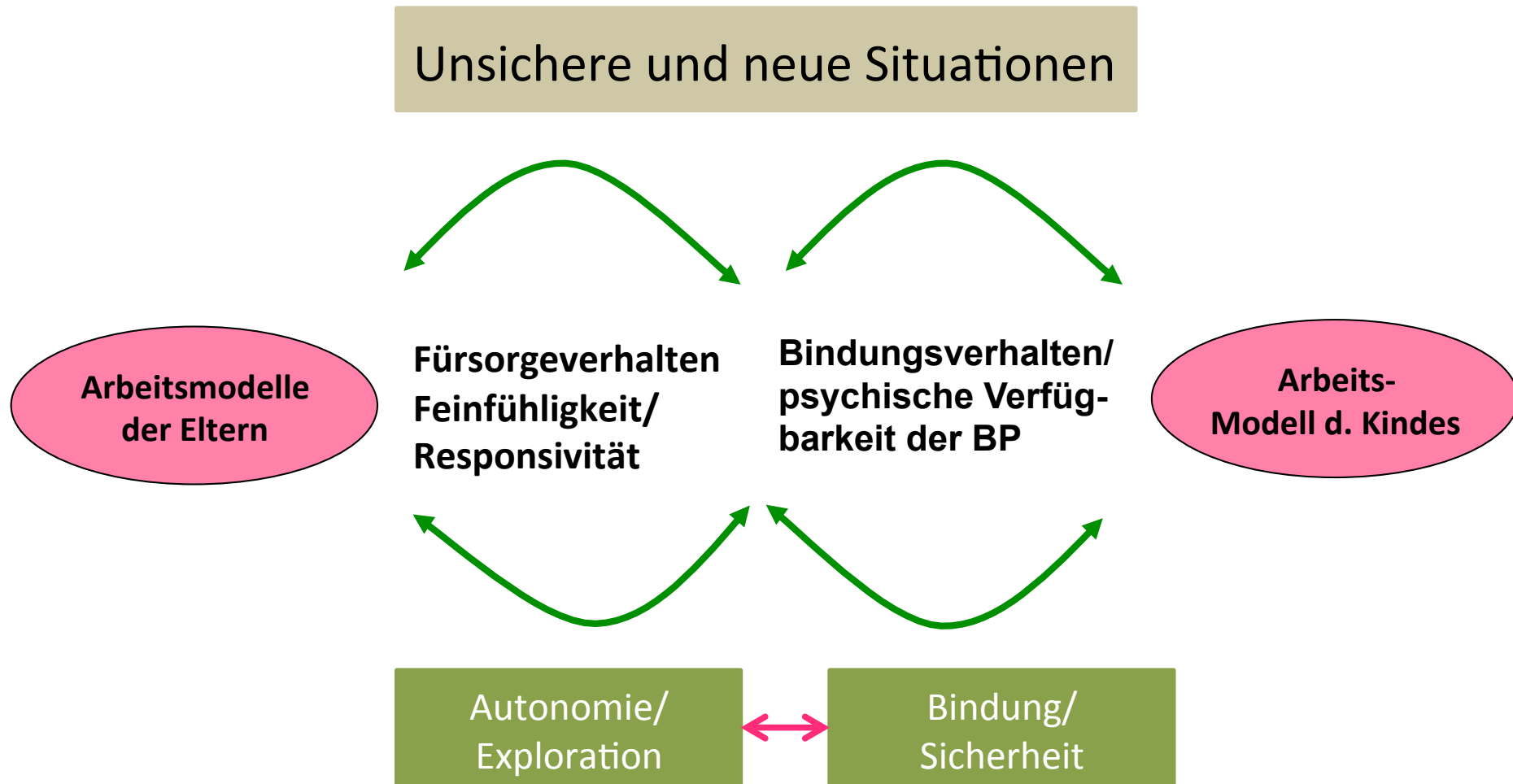
Bisher: vor allem den Blick auf reale, widersprüchliche und paradoxe Handlungsanforderungen von Teams gerichtet und welche „Dynamiken“ das in Gang bringen kann – **Normalfall!**

Nunmehr: Frage nach Bewältigung im Normal- und **Krisenfall** → Blick auf Bindungsphänomen

Psychologische (-analytische) Bindungstheorie:

1. entwicklungspsychologisches (personales) Konzept
(Bowlby, Ainsworth, Grossmann, Brisch etc.)
2. frühe Interaktionserfahrungen mit Bindungsperson
(Mutter u.a.) führen zur biografischen
Herausbildung von „Bindungsmustern“ als
Kompetenz zur kindlichen/erwachsenen
Beziehungsgestaltung
3. Prägende Erfahrung im Umgang mit Bindung
(Gebundenheit) und Offenheit (Autonomie)

Das Bindungsverhaltenssystem:



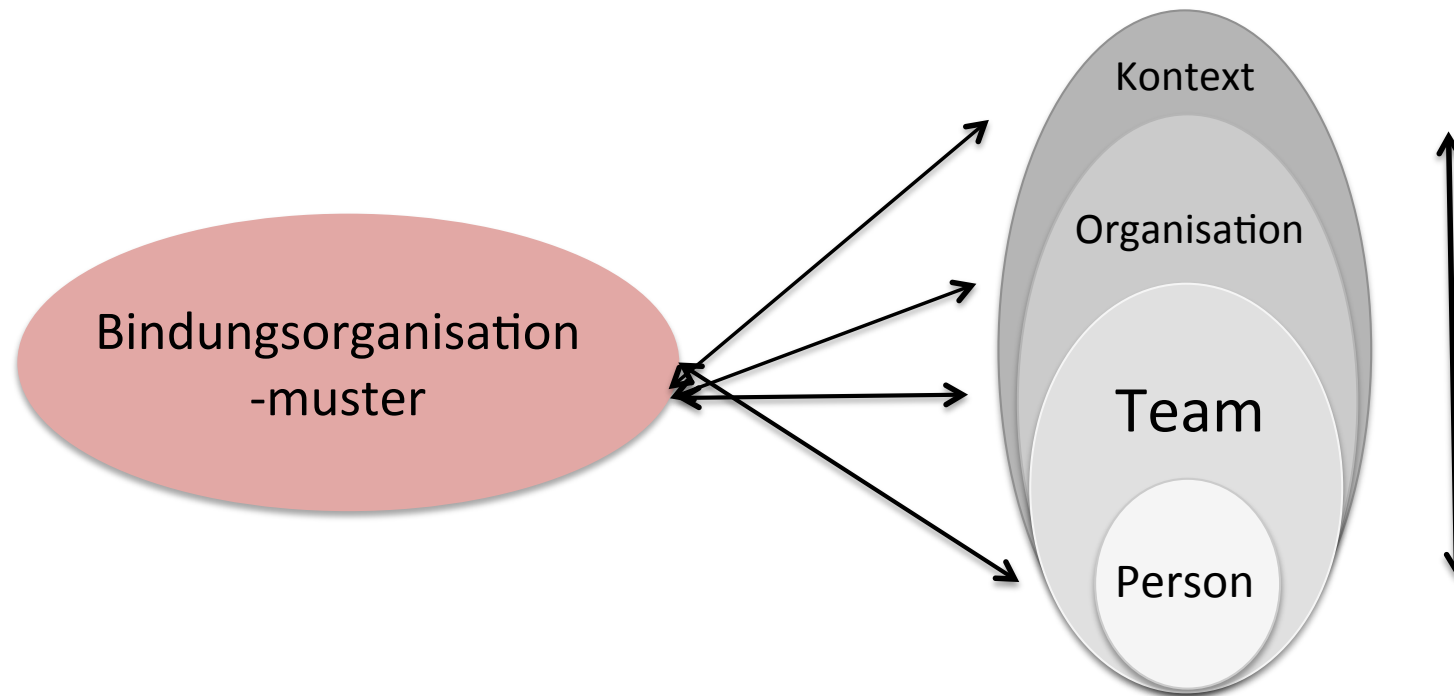
Essenz:

Nur wer gut gebunden ist, kann autonom sein; nur wer autonom ist, kann sich binden....

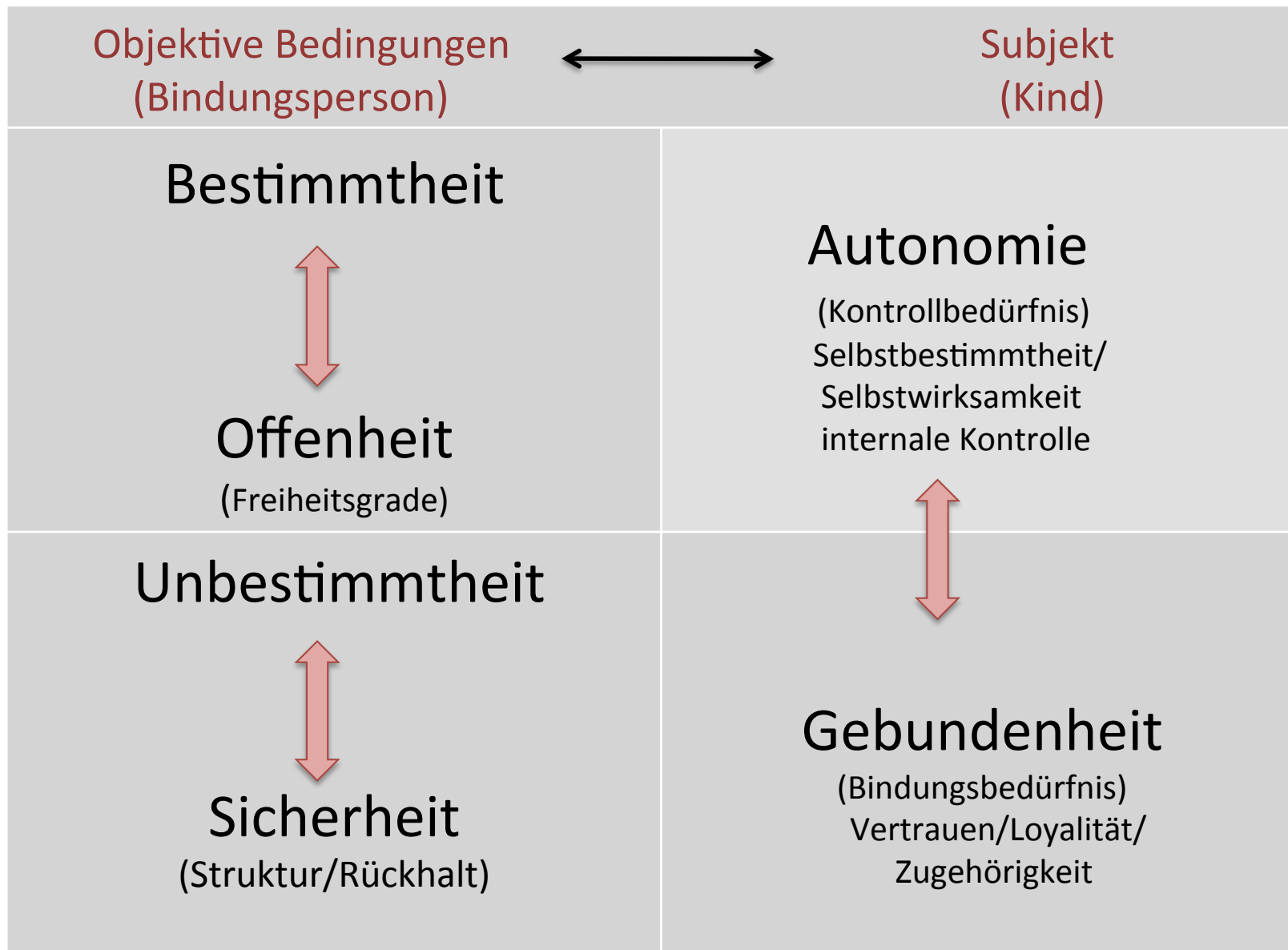
Die Bindungstypen:

Bindungsmodell	Kleinkind	Bindungsperson
sicheres Modell (B)	Vertrauen und Gefühl der Verfügbarkeit	feinfühliges und responsives Verhalten
unsicher vermeidendes Modell (A)	zeigen keine Beunruhigung, keine Kontaktaufnahme zur Bindungsperson	- distanziert, störend und unsensibel, - wenig unterstützend
unsicher ambivalentes Modell (C)	- geringes Erkundungsverhalten - widersprüchliche Reaktion auf BP (Angst und Wut)	- widersprüchliches Verhalten / uneinfühler Engagement
unsicher desorganisiertes Modell (D)	Stereotypisierung und Erstarrung des Verhaltens - bleiben alptraumartig im Affekt „stecken“	- unverarbeitete Misshandlungs- und Verlusterfahrungen - desintegriertes Verhalten

5. Transpersonale Bindungsorganisation



Vorsicht: heuristische Analogie, nicht (kaum) empirisch untersucht!



Veränderung der Arbeitswelt:

Orientierung ab den 70er Jahre: **Autonomiegewinn**,
Veränderung zur Gewinnung von Freiheitsgraden
gegen autoritäre Strukturen (politisch,
wissenschaftlich, professionell)

Orientierung seit Mitte der 90er Jahre: **Kosten des
„Autonomiegewinnes“ und Verlustes von Sicherheit:**
(Entgrenzung/Subjektivierung/Veränderung/
Entbettung/Erschöpfung...)

Imbalance zwischen A. und G.

These:

Zur Bewältigung der paradoxen (normalen) Anforderungen zwischen **Autonomie** und **Gebundenheit** etablieren Teams ein regulierendes „Bindungssystem“ („Arbeitsmodell“, Bowlby).

In besonderen Belastungs- und Krisensituationen greifen sie auf diese teamspezifischen **Bindungsmuster** zum „Überleben“ zurück.

Teambezogene Bindungstypen:

Bindungstyp	Arbeitsfähigkeit (Leistung)	Qualität der Beziehung (Kommunikation)	Entwicklungsbedarf
sicher gebundenes Team	produktiv/ routiniert/ kreativ	guter Rapport, kritisch, reflexiv, unterstützend	Ressourcen und Assistenz zur Selbstsorge
unsicher-vermeidendes Team	eher routiniert, abhängig von Einzelleistung	distanzierte, formale Beziehungen, wenig Halt und Schutz im/ durch Team	sichernde Beziehungserfahrung
unsicher-ambivalentes Team	verschleißend, schwankend	verstrickte und kompensierende Fürsorglichkeit	Ausbalancierung von Primäraufgabe und Beziehung
des-organisiertes Team	suboptimal, fehleranfällig	destruktiv, gespalten, sado-masochistisch, „Mobbing“	Re-Organisation/ Umstrukturierung

Was heißt das zusammagedacht?

1. Grundparadoxie zwischen Autonomie und Gebundenheit

+

2. Veränderungen in der Arbeitswelt

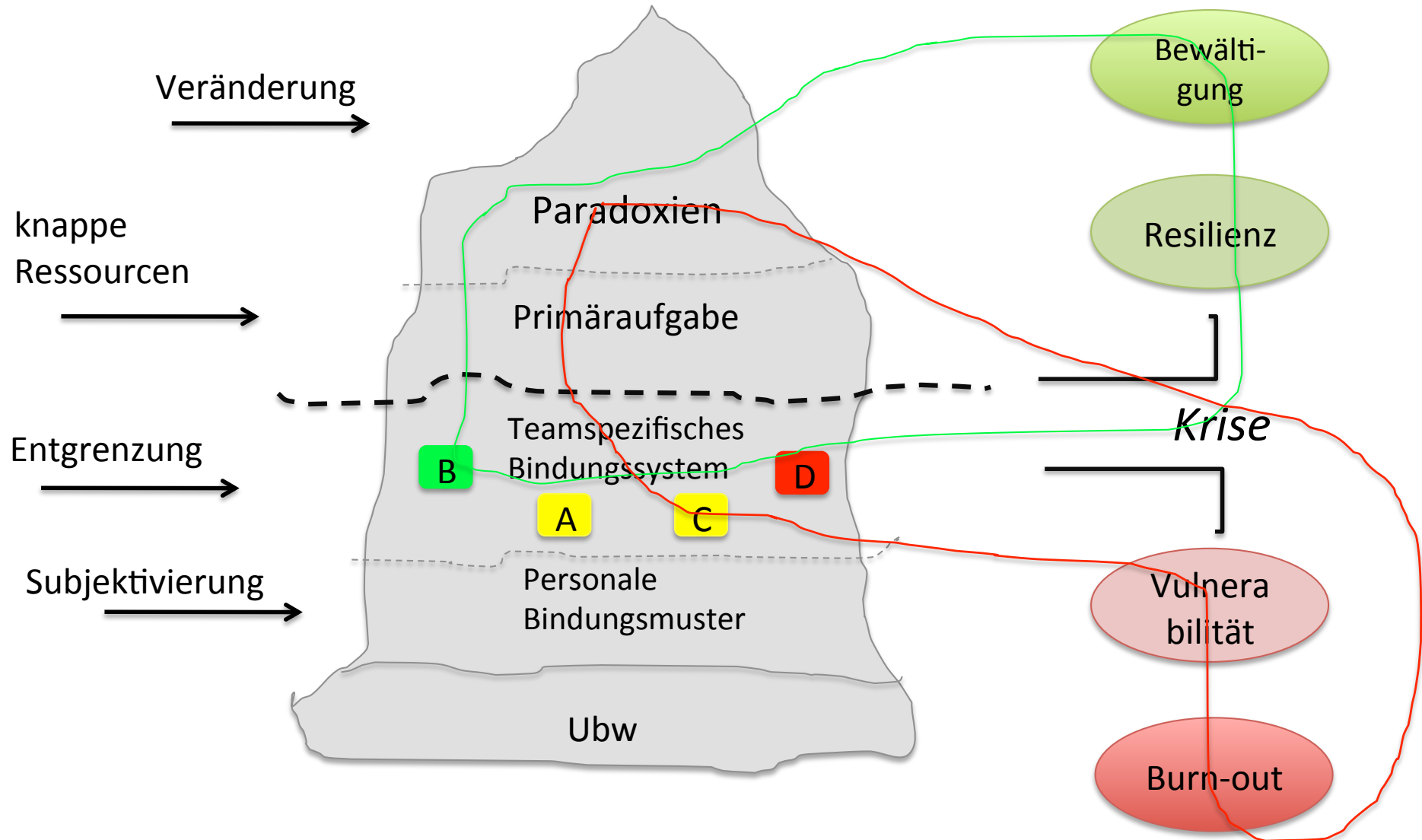
+

3. Organisationale Handlungsparadoxien von Teams

+

4. Bindungsmuster in Teams

Weniger „Eis“ mehr „Berg“



B, A, C, D – „Bindungsmuster“

6. Berater/in als „stellvertretende Bindungsorganisator/in“

Professionelles Handeln (Beraten) ist professionstheoretisch „stellvertretende Krisenbewältigung“ (Oevermann 1996, 2004, 2009)

Beratung ist bindungstheoretisch „stellvertretende Bindungsorganisation“

Was tun?

- was wir schon immer getan haben...
- Mehr Einsichtsvermittlung in die Zusammenhänge transpersonaler Dynamiken zwischen Autonomie und Gebundenheit (Sozio- und Psychoedukation)
- Professionalisierung von Arbeits-(Team-)beziehungen – „Arbeitsbündnis“ als Resilienzfaktor
- paradoxie- und bindungssensible Diagnosen und Interventionen Ermutigen, Aufklären und Halten, Trösten,

Literatur:

- Bauer, A. (2008). Alt-Werden im Beruf – lange Geschichte(n) alternder Teams. Fokus Beratung EKFuL, 13. Ausgabe, S. 22-29.
- Bowlby, J. (1995). Elternbindung und Persönlichkeitsentwicklung. Heidelberg: DexterVerlag.
- Brisch, K.H. (2013) Bindung und Jugend: Individualität, Gruppen und Klett-Cotta
- Busse, S. (2009). Das ´Kollekteam`. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation. Heft 3, S. 8-17
- Dietzfelbinger, M. (2008). Alt werden im Beruf. Fokus Beratung EKFuL, 13. Ausgabe, S. 48-52.
- Edding, C. (2010). Teamstabilität und Teamleistung. In: Faßnacht, M., Kuhn, H., Schrapper, Chr. (Hrsg.). Organisation organisieren. Gruppendynamische Zugänge und Perspektiven für die Praxis., 89-102, Juventa.
- Edding, C., Schattenhofer, K. (Hrsg.) (2009). Handbuch. Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Beltz.
- Edding, C., Schattenhofer, K. (Hrsg.) (2012). Einführung in die Teamarbeit. Carl Auer.
- Fengler, J. (2011, 2. Aufl.). Merkmale ausgebrannter Teams. In: Fengler, J., Sanz, A. (Hrsg.) ausgebrannte Teams, Burnout-Prävention und Salutogenese., 16-41, Klett-Cotta.
- Clausen, G. (2004). Die Diagnose der Arbeitsfähigkeit. In: Velmer, C. O., Schattenhofer, K., Schrapper, Chr. (Hrsg.). Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz. S. 145-156, Juventa.
- Hundsalz, A. (2006) Teamarbeit in Zeiten der Veränderung. In: Jahrbuch für Erziehungsberatung In. Menne, K., Hundsalz, A. (Hrsg.) Jahrbuch Bundeskonferenz f. Erziehungsberatung, S. 27-39, Juventa.
- König, O., Schattenhofer, K. (2012, 6. Aufl.). Einführung in die Gruppendynamik. Carl Auer.
- Schattenhofer, K. (2006). Teamarbeit jenseits der Idealisierung – eine Untersuchung. In: Edding, c. , kraus, W. (Hrsg. ist die Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. S.77-95, Barbara Budrich.

